



DOI: 10.18039/ajesi.910568

The Evaluation of Management Skills of School Administrators in the Context of Effective School

Davut ATIŞ¹, Engin DİLBAZ²

Date Submitted: 06.04.2021

Date Accepted: 28.04.2022

Type³: Research Article

Abstract

There are some managerial skills, qualifications, and competencies that school administrators need to have in order to manage schools effectively. According to the most general classification, these skills are; technical, human, and organizational skills. The study aims to classify the management skills that school administrators should have in school effectiveness according to teachers' opinions and to reveal them with specific themes. The research is designed as a case study pattern. The study's participant group consists of 12 preschool, primary school, middle school, and high school teachers, selected through stratified sampling. The research data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the content analysis technique. The management skills subject to the study were themed on school administrators' human, technical and organizational skills. The findings of the study revealed that the dimensions of justice, empathy, respect, communication skills, tolerance, and discipline in the context of human skills of school administrators; the dimensions of technological aptitude, instructional leadership, business management skills, knowledge of legislation, efficient use of resources and research and development in the context of technical skills of school administrators; adaptation to change, ensuring the participation of stakeholders in decision processes, crisis management, organizational communication, visionary leadership, creating a positive organizational climate, aptitude of teamwork and human resources management in the context of organizational skills of school administrators are at the forefront. As a result, it is recommended that current administrators take practical training in the sub-dimensions of three skill areas that can be developed for increasing school effectiveness and that more qualitative and quantitative research should be conducted in the field.

Keywords: Effective school, management skills, school administrators.

Cite: Atış, D., & Dilbaz, E. (2022). The evaluation of management skills of school administrators in the context of effective school. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(2), 442-467. <https://doi.org/10.18039/ajesi.910568>



¹ (Corresponding author) Dr., Ministry of National Education, Eskişehir Provincial Directorate of National Education, Turkey, davutatis@anadolu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8503-4426>

² Dr, Ministry of National Education, Çukurhisar Secondary School, Eskişehir, Turkey, engndilbaz@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9382-9691>

³ Since the research data were gathered in October and November 2019, ethics committee approval was not required.



DOI: 10.18039/ajesi.910568

Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Etkili Okul Bağlamında Değerlendirilmesi

Davut ATIŞ¹, Engin DİLBAZ²

Gönderim Tarihi: 06.04.2021

Kabul Tarihi: 28.04.2022

Türü³: Araştırma Makalesi

Öz

Eğitim hizmetlerinin yürütüldüğü kurumlar olan okulların etkili şekilde yönetilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken bazı yönetsel beceriler, nitelikler ve yeterlikler mevcuttur. En genel sınıflandırmaya göre bu beceriler; teknik, insani ve örgütsel beceriler olarak sıralanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre okul etkililiği bağlamında okul yöneticilerinde olması gereken yönetim becerilerini sınıflandırarak belirli temalarla ortaya koymaktır. Araştırma, durum çalışması deseninde bir nitel araştırmadır. Tabakalı örnekleme yoluyla seçilen; okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise de görev yapmakta olan 12 öğretmen araştırmanın katılımcı grubunu oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın verileri içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya konu edilen yönetim becerileri okul yöneticilerinin; insanî, teknik ve örgütsel becerileri boyutlarında temalaştırılmıştır. Sonuç olarak okul yöneticilerinin insanî becerileri bağlamında adalet, empati kurma, saygı, iletişim becerisi, hoşgörü ve disiplin; teknik beceriler bağlamında teknolojik yatkınlık, öğretimsel liderlik, işletme yönetimi becerileri, mevzuat bilgisi, kaynakların etkin kullanımı ve araştırma-geliştirme; örgütsel beceriler bağlamında ise değişime uyum, karar süreçlerine paydaşların katılımını sağlama, kriz yönetimi, örgütsel iletişim, vizyoner liderlik, pozitif örgüt ikliminin yaratılması, ekip çalışmasına yatkınlık ve insan kaynaklarının yönetimi boyutlarının ön plana çıktığı gözlenmektedir. Sonuç olarak mevcut yöneticilerin, okul etkililiğinin artırılmasına yönelik üç beceri alanının geliştirilebilir alt boyutlarında uygulamaya dönük eğitim almaları ve alanda daha fazla nitel ve nicel araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Anahtar kelimeler: Etkili okul, okul yöneticileri, yönetim becerileri.

Atıf: Atış, D. ve Dilbaz, E. (2022). Okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin etkili okul bağlamında değerlendirilmesi. *Anadolu Journal of Education Sciences International*, 12(2), 442-467. <https://doi.org/10.18039/ajesi.910568>

¹ (Sorumlu Yazar) Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Türkiye, davutatis@anadolu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8503-4426>

² Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, Çukurhisar Ortaokulu, Eskişehir, Türkiye, engndilbaz@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9382-9691>

³ Bu çalışmanın verileri, Ekim - Kasım 2019'da toplandığı için etik kurul izni alınmamıştır.

Giriş

Toplumsal, kültürel ve ekonomik işlevleri olan eğitimin, küreselleşen ve sürekli gelişen dünya koşullarına uygun şekilde gözden geçirilerek kendini yenileyen ve ihtiyaçlara cevap veren bir yapıya kavuşturulması zorunluluk haline gelmiştir. Nitekim eğitim ile birlikte eğitime ilişkin kavramlar da tarihsel gelişmelerden ve küresel değişimlerden soyutlanamazlar. Tarihsel süreç içerisinde okullara ilişkin beklentilerin yanında, okul yöneticilerinin de sahip olması gereken beceri ve yeterliklerin değişim gösterdiği söylenebilir. Bu açıdan, makro ölçekte sosyal devlet paradigmasının hâkim olduğu 1960'lı yıllardan 1980'li yılların ikinci yarısına dek yönetici rol ve yeterlilikleri konusundaki vurgu program yöneticiliğinden eğitimsel liderliğe doğru evrilirken, 1980'li yılların ikinci yarısı ve 1990'lardan itibaren neo-liberalizmin ağırlık kazanmasıyla dönüşümcü liderlik, yönetsel özerklik, serbestiyet, girişimcilik gibi neo-liberalizme dayalı sosyal, ekonomik ve politik duruşun izlerini yansıtmaya başlamıştır (Erkılıç, 2011; Vandenberghe, 1995).

Eğitim örgütlerinin var oluş nedeni, kendisinden beklenen hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlanan etkililiği sağlamak ve tüm eğitsel etkinlikleri amaçlarına ulaşma doğrultusunda yön vermektir (Barnard, 1938). Bu amaçların ortadan kalkması örgütün varlığını tehlikeye sokacağı gibi amaçların nicel ve nitel açılardan değişikliğe uğraması da örgütün de nitelik ve nicelik yönünden kendini revize etmesini gerektirebilir (Erdem, 2005, ss. 18-19). Etkili okul alanyazını incelendiğinde; okul etkililiğinin farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Okul etkililiği, örgütsel bir birim olarak okullarda dönem sonunda öğrenci başarısının ölçülmesiyle elde edilen sonuçlara ilişkin performans çıktılarıdır. Okul etkililiği, bir okul programının belirlenen amaçlarının veya hedeflerinin gerçekleştirilme derecesidir. Bir okul, okul süreçleri öğrencileri arasında tutarlı bir şekilde belirli bir süre boyunca gözlemlenebilir olumlu sonuçlarla sonuçlanırsa etkili olarak kabul edilir (Iyer, 2008). Bir başka tanıma göre etkili okul, “öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul” olarak tanımlanmaktadır. Okul etkililiği kavramı, okul yenileştirme çalışmaları, okulu düzeltme, iyileştirme ve geliştirme konularında gerçekleştirilen araştırmaların odağında yer almaktadır. Okul geliştirme de bir bakıma okulu etkili kılma ile eşanlamı olarak kullanılmaktadır (Özdemir, 2000, s. 36; Şişman, 2002, ss. 34-35).

Okul etkililiği araştırmaları 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan çalışmalarla başlamış olup eğitimle ilgili bir çalışma alanı olarak alanyazına ilk kez 1982 yılında ERIC indeksi kayıtlarına girdiği görülmektedir. Edmonds'un (1979) “tüm çocuklar öğrenebilir” ilkesiyle etkili okul hareketine ivme kazandırdığı, İngiltere'de de 1970'li yıllarda M. Rutter tarafından benzer çalışmalar yapıldığı izlenmektedir. Bir okul geliştirme süreci olarak etkili okul hareketi, okullarda mükemmelliğin yakalanması için bazı yol ve yöntemlerin araştırılması olarak tanımlanmaktadır. Etkili ve mükemmel bir okulun göstergelerinin sadece öğrencilerin yüksek akademik başarı göstermesi, öğretmenlerin nitelikli eğitim vermesi ve örgütsel adanma düzeylerinin yüksek olmasıyla sınırlı olmadığı anlaşılmaktadır. Okulun eğitsel gelişim ve değişiminin okul yönetiminin niteliğiyle doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin sağlıklı bir okul kültürü ve iklimi oluşturması için gösterdiği çabaların yanı sıra; etkili liderlik davranışları, rol ve yeterlikleri ve yönetim becerileri okul etkililiğini arttırmada önemli değişkenler olarak araştırmalara konu olmaktadır (Balci, 2014; Cerit ve Yıldırım, 2017).

Etkili okulu sağlama, yönetme ve sürdürülebilirliğini sağlamada bir lider olarak okul yöneticisinin önemli etkileri olduğu çok sayıda araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. Bu

bağlamda okul yöneticilerinin kalitesini; öğretimsel liderlik, okul iklimi, insan kıymetlerinin yönetimi, öğretmen performansını değerlendirme ve iletişim becerileri gibi yönetim becerilerinin belirlediği görülmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, iş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel adanmalarının sağlanmasında ve örgütte sinerji oluşturulmasında önemli etkileri olduğu söylenebilir. Bu durum okul yöneticilerinin liderlik rolüne işaret etmektedir (Cemaloğlu, 2013, ss. 135-136). Nitekim bir örgütün başarısı da onu meydana getiren birey ve ekiplerin yansımalarıdır. Örgüt, kendini oluşturan insanların düzeyinden ne aşağı ne de yukarıdadır. Kurum ya da toplumlar kendi özellikleri ve yetenekleri ölçüsünde liderler yaratırlar (Barutçugil, 2014, s. 21).

Okul etkililiği sürecinde yaşanan eğitsel değişimin dayandığı varsayımlar, etkili okula geçişin aşamalı bir dönüşüm sürecini kapsadığını göstermektedir. Bu süreçte paydaşların, özellikle de yöneticilerin değişimi tetikleyici yönetsel becerilerinin süreci kolaylaştıracağı savunulabilir. Etkili okul araştırmalarının sonuçları; okullarda gelişim, reform ve iyileştirme odaklı çalışmalarda okul yöneticisinin yönetim becerilerinin okulun etkililiğini artırma konusunda kilit rol oynadığını göstermektedir. Okul etkililiği ve okul gelişimi alanında yapılan temel araştırma ve uygulama ilkelerinden biri, okul müdürlerinin okul etkililiği ve gelişimi ile ilgili süreçler üzerindeki baskın etkisini göstermektedir. Farklı ülke ve okul bağlamlarından gelen araştırma bulguları da benzer sonuçları ortaya koymaktadır. Öğrencilerin öğrenmelerinde fark yaratan okullar sorumlu oldukları öğrencilerin öğrenmelerine ve insan kaynaklarının etkililiğine önemli ve ölçülebilir katkılar sağlayan okul müdürleri tarafından yönetilmektedir (Balci, 1993; Creemers, 2002; Edmonds, 1979; Hallinger ve Heck, 1998; Murphy, 1992).

Etkili okulların yöneticilerinin özellikleri konusunda çeşitli sınıflamalar bulunmaktadır. Başaran (1992) yönetici yeterlik alanları ve yüzdelerini; kavramlar ve kurallar (%5), insan ilişkileri (%50), yönetim teknolojisi / yeterlikleri (%45) olarak ifade etmiştir. Sergiovanni'nin (1994) yaptığı sınıflamaya göre okul yöneticilerinin etkililik ve mükemmellik için sahip olması gereken beş yeterlik; teknik, insani, eğitimsel, sembolik ve kültürel becerileri içermektedir. Bursalıoğlu (2010), okul yöneticilerinin gelişim alanlarını (1) teknik, (2) insani ve (3) örgütsel olarak gruplandırmıştır. Benzer bir sınıflama da Bolman ve Deal (2013) yapmışlar ve yönetici yeterliklerini; yapısal, insan kaynakları, sembolik-kültürel ve politik olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin; (1) yapı oluşturma ve inovasyon, (2) yönetim fonksiyonları ve (3) yönetim süreçleri olmak üzere üç yeterlik konusu belirlemiştir (Açıkalın, 2016, s. 155). Katz (2009) tarafından yapılan üçlü sınıflama en yaygın sınıflamalardan biri olarak kabul görmektedir. Buna sınıflamaya göre okul yöneticileri; teknik, insani ve kavramsal olarak birtakım yönetim becerilerine sahip olmalıdır. Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin teknik beceriler; yöntem, mevzuat, yapılacak iş ve uygulanacak prosedürler, uzmanlık gerektiren işlemler ve kural ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Teknik beceriler özel bir alandaki yetkinlikleri, analitik yeteneği ve uygun araçları ve teknikleri kullanma becerisini içermektedir. Teknik beceriler, bir örgütün çıktısı olarak sunacağı ürünleri ortaya koyarken önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticinin; örgüt yapısı, bütçe, politikalar ve planlamalar üzerindeki etkisi de teknik beceriler kapsamında ele alınabilir (Açıkgöz, 1994; Northouse, 2018). İnsanlarla birlikte çalışabilme bilgisi ve yeteneği olarak tanımlanan insani beceriler ise; kişilerarası iletişim, çalışanları güdüleme ve onların duygu ve tutumlarını anlayabilme, rahat bir çalışma ortamı sunma, dürüstlük ve problem çözme gibi yeterlikleri içermektedir. İnsani yeterlikler yöneticinin grubun aktif üyesi olarak daha etkili bir şekilde çalışmasını ve yönettiği grupta iş birliğini güçlendirmeyi temin etmektedir (Hoy ve Miskel, 2012; Sergiovanni ve Starratt, 1988). Kavramsal beceriler ise fikirler ve kavramlara ilişkin

becerileri kapsamaktadır. Okul yöneticilerinin; çevredeki değişimleri doğru okuyabilme ve uyum sağlama, örgütün vizyonunu ve temel hedeflerini ortaya koyabilme, örgüt politikaları ve stratejilerine yön verebilme gibi becerileri kavramsal becerilerle ilişkilidir. Yönetim, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi ile ilgili bilgi birikimi yöneticilerin kavramsal becerilerinde etkili görülmektedir (Bursalıoğlu, 2010; Kayıkçı, 2001).

Alanyazın incelendiğinde; eğitim hizmetlerinin yürütüldüğü kurumlar olan okulların etkili şekilde yönetilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken yönetsel beceriler, nitelikler ve yeterliklerin bazı araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Örneğin; Lunenburg'a (2010) göre etkili okul müdürlerinin yönetsel rol ve becerilerini iki kategoride toplamak olanaklıdır. Bunlardan ilki müdürün rolüyle ilişkili politikalar, kurallar, prosedürler ve yetki ilişkilerinin oluşturma ve uygulanması gibi yönetim görevlerini içermektedir. "Kültürel bağlantılar kurmak" olarak adlandırılan ikinci kategori, semboller kullanmak, ritüeller oluşturmak ve okul mükemmelliğinin kültürel temellerini inşa etmek için tasarlanmış hikâyeler anlatmak gibi davranış normlarının oluşturulmasını içermektedir.

Helvacı ve Aydoğan (2011) tarafından yapılan etkili okul müdürüne ilişkin özelliklerin incelendiği araştırmada, öğretmenlerin etkili okul müdürü bağlamındaki görüşlerinin liderlik özellikleri teması altında; eşitlik ve adalete önem verme, çalışanlarla samimi ilişkiler kurma, tutarlı ve istikrarlı olma, anlayışlı olma ve duygudaşlık kurma, kılavuzluk eden bir lider olma, yeniliklere açık olma, öneri ve çözümler üretme, problemlere karşı duyarlı olma, çalışanların haklarını savunma, bakımlı olma, öğrenci ve öğretmenle olan davranışlarında ölçülü olma özellikleri olduğu görülmektedir. Görev/sorumluluk teması altında yer alan başlıca özellikler ise; görevini en iyi biçimde ifa etme, mevzuata, yönetmeliklere ve kurallara uygun hareket etme, tecrübeli ve bilgili olma, sosyal faaliyetleri iyi bir şekilde yönetme gibi özellikler olduğu bulgulanmıştır.

Arslantaş ve Özkan'ın (2014) çalışmalarından elde edilen bulgulara göre; "ortak bir amacın oluşmasını sağlaması", "çalışma ortamı kalitesinin geliştirilmesini sağlaması" ve "öğretmenlere eğitim-öğretimle ilgili her konuda önderlik etmesi"nin en önemli etkili yönetici özellikleri olduğu görülmektedir. Cerit ve Yıldırım'ın (2017) araştırmasına göre okul yöneticilerinin öğretmenlerle iyi ilişkiler kurma yetisi olarak iletişim, etkileme ve çalışanların rahat ettirilmesi gibi özelliklerle bazı yönetsel becerileri içeren karar verme ve zamanı iyi yönetme gibi niteliklere sahip olmalarının, okul etkililiği üzerinde olumlu etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Sonaard ve Darbavasu'nun (2019) araştırmasına göre modern okul yöneticilerinin ilgilenmesi ve kendilerini geliştirmesi gereken temel yönetim becerileri olarak; teknolojik ve dijital okuryazarlık becerisi, öğrenme ve yenilikçilik becerisi, sosyal beceriler, iletişim ve dinleme becerileri olduğu görülmektedir. Yirci ve Berk (2021) çalışmalarında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili bir okul müdüründe bulunması gereken özellikleri belirlemişlerdir. Etkili okulun en önemli boyutunun yönetici faktörü olduğu sonucuna ulaşılan araştırmada etkili bir okul müdüründe olması gereken özelliklerin kişisel özellikler bağlamında güvenilir ve dürüst olma; liderlik özellikleri bağlamında ise adil olma olarak belirlenmiştir. Akyürek (2022) velilerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin düzeyini belirlediği çalışmada en kritik yönetim becerileri olarak; insan ilişkileri ve iletişim, veli ve öğrenci desteği, öğretmen desteği, rehberlik ve örgüt geliştirme olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada okul yöneticilerinin yönetim becerilerini okul etkililiği bağlamında incelemek amaçlanmaktadır. Bu amaçla okulun etkililiğini sağlamak için yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin niteliğini ortaya koymak önemli bir sorun alanıdır. Nitekim araştırmanın okulun etkililiğini arttırmada yönetici becerilerine ilişkin bir referans olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın etkili okul ve yönetici ilişkisini irdelenecek yeni çalışmalara örneklik oluşturması beklenmektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçlarının okul etkililiğini arttırmak isteyen yöneticilere, geliştirilebilir olası beceriler bağlamında karar çerçevesi çizeceği umulmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre okul etkililiği bağlamında okul yöneticilerinde olması gereken yönetim becerilerini sınıflandırarak belirli temalarla ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre okulun etkililiğini arttırmada bir okul yöneticisinin sahip olması gereken;

- a) insanî beceriler,
- b) teknik beceriler,
- c) örgütsel beceriler nasıl değerlendirilmektedir?

Yöntem

Araştırma durum çalışması deseninde bir nitel araştırmadır. Durum çalışması, güncel bir olgunun kendi gerçek yaşam çevresi içinde çalışıldığı, olgu ve içinde bulunulan çevre arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla ispat veya veri kaynağının olduğu durumlarda kullanılan bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Genel özelliklerine göre: a) bütüncül tek durum deseni; b) iç içe geçmiş tek durum deseni; c) bütüncül çoklu durum deseni; d) iç içe geçmiş çoklu durum deseni olmak üzere dört çeşit durum çalışması deseni bulunmaktadır (Yin, 2003, s.39). Araştırmaya konu edilen tek durum olan "Okul yöneticilerinin yönetim becerileri" a) insanî; b) teknik c) örgütsel boyutlarda ele alınmaktadır. Bu bağlamda araştırma, iç içe geçmiş tek durum deseni bir araştırmadır.

Araştırmanın modeli, Gay ve arkadaşlarının (2009) beş aşamalı durum çalışması modeline göre planlanmıştır. Beş aşamalı durum çalışması modelinin ilk aşamasında araştırma soruları ortaya konur. İkinci aşamada çalışmaya konu edilen durum ve üçüncü aşamada da bu duruma ilişkin kuram geliştirmenin rolü belirlenir. Dördüncü aşama olan duruma ilişkin kuramsal çerçeve oluşturulmasının ve gerekçesinin açıklanmasının ardından beşinci aşama olan tekli ya da çoklu durum çalışmasına karar verme aşamasına gelinir (Gay ve ark., 2009). Araştırma süreci Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1**Araştırma Süreci****Katılımcılar**

Araştırmada katılımcı seçiminde seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçsal örnekleme tekniği kullanılmıştır. Amaçsal örnekleme tekniklerinden ise, araştırmanın amacına uygunluğu nedeniyle tabakalı amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örneklemin araştırmacı açısından olumlu yönü, araştırma için kritik öneme sahip olduğu düşünülen insan ve olaylara dönme şansının olmasıdır (Denscombe, 2007). Amaçlı örnekleme; araştırmacının, belirli kişiler ya da olaylar hakkında bir şey biliyor olduğunun varsayıldığı koşullarda uygulanır ve en iyi veriyi elde etmek için maksatlı olarak özel olan katılımcılar seçilir. Bu bilgiler ışığında katılımcılar, Eskişehir ili Tepebaşı ve Odunpazarı ilçelerinden seçilmiştir.

Çalışmanın katılımcı profili veri çeşitliliği sağlamak adına okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere dört tabakaya ayrılmıştır. Daha sonra tabakalı amaçlı örnekleme tekniğiyle bu dört tabakanın her birinden, zaman ve maliyet açısından kolay ulaşılabilirlik göz önünde bulundurularak üçer katılımcı seçilmiştir. Bu bağlamda farklı kademelerde görev yapmakta olan öğretmenler arasındaki bakış farklılıklarının ortaya konması amaçlanmıştır.

Kişisel Bilgiler

Cinsiyet, yaş kıdem ve okul türü boyutlarında kişisel bilgilere ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1*Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular*

KOD	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Okul türü	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
K1	Kadın	36-40	11-15	Ortaokul	02.11.2019	46 dk. 7 sn.
K2	Erkek	31-35	6-10	İlkokul	28.10.2019	43 dk. 34 sn.
K3	Erkek	61+	36+	İlkokul	11.11.2019	37 dk. 43 sn.
K4	Kadın	31-35	6-10	Okul öncesi	07.11.2019	43 dk. 11 sn.
K5	Kadın	31-35	11-15	İlkokul	28.10.2019	41 dk. 30 sn.
K6	Kadın	41-45	16-20	Lise	23.10.2019	26 dk. 58 sn.
K7	Erkek	36-40	16-20	Ortaokul	03.12.2019	57 dk. 18sn.
K8	Kadın	41-45	16-20	Lise	05.11.2019	35 dk. 29 sn.

Tablo 1

(Devam)

KOD	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Okul türü	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
K9	Kadın	56-60	21-25	Lise	05.11.2019	38 dk. 24 sn.
K10	Kadın	31-35	6-10	Okul öncesi	07.11.2019	50 dk. 12 sn.
K11	Erkek	36-40	11-15	Ortaokul	10.11.2019	29 dk. 3 sn.
K12	Kadın	26-30	1-5	Okul öncesi	25.10.2019	48 dk.12 sn.

Katılımcı profili cinsiyet bağlamında incelendiğinde; katılımcılardan 8'inin kadın. 4'ünün ise erkek olduğu göz önünde bulundurulduğunda çalışma grubunda kadın katılımcıların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni bağlamında bir katılımcının 26-30 yaş aralığında; dört katılımcının 31-35 yaş aralığında, üç katılımcının 36-40 yaş aralığında, iki katılımcının 41-45 yaş aralığında, bir katılımcının 56-60 yaş aralığında ve bir katılımcının da 61 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu verilere dayanılarak, 31-45 yaş aralığındaki katılımcıların; katılımcı grubunun ağırlık noktasını oluşturduğu söylenebilir. Katılımcı grubu kıdem değişkeni bağlamında incelendiğinde, katılımcı grubunun yaş ortalaması ile doğru orantılı olarak 6 ile 20 yıl arası ağırlığında bir dağılıma sahip olduğu gözlenmektedir. Buna göre bir katılımcı 1-5 yıl; üç katılımcı 6-10 yıl; üç katılımcı 11-15 yıl, üç katılımcı 16-20 yıl; bir katılımcı 21-25 yıl arasında ve bir katılımcı da 36 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahiptir. Çalışma grubuna kolay ulaşılabilirlik dikkate alınarak tabakalı örnekleme yoluyla katılımcı seçilmiştir. Okul düzeyi bağlamında; okul öncesi, ilkököl, ortaokul ve lise olmak üzere dört tabaka ortaya konmuştur. Toplam katılımcı sayısı okul düzeyine bölündüğünde, her tabakanın üçer katılımcı ile temsil edilmesi sağlanmıştır. Buna göre katılımcı grubu okul düzeyi bağlamında incelendiğine okul öncesi, ilkököl, ortaokul ve lise düzeylerinde üçer katılımcının yer aldığı görülmektedir.

Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri yarı-yapılandırılmış görüşme sorularını içeren bir görüşme formu kullanılarak yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Alanyazında katılımcılara aynı soruların benzer sırayla sorulduğu bir görüşme şekli olarak tanımlanan yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı, bir taraftan görüşme kontrol sağlarken diğer taraftan katılımcıların duygu ve düşüncelerini rahatça ifade etmelerine olanak sağlar (Creswell, 2003; McMillan ve Schumacher, 1993, s.426).

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme sorularını içeren form araştırmanın amacına uygun olacak şekilde, alanyazın incelenerek hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlandıktan sonra, eğitim yönetimi alanında görev yapmakta olan iki alan uzmanının görüşüne sunulmuştur. Alan uzmanlarından alınan dönütlerin ardından yeniden düzenlenen görüşme formuna, dört katılımcıyla ön görüşme yapılmasının ardından tekrar revize edilerek son hali verilmiştir.

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Görüşmeler öncesinde, görüşmeyi etkilemesi olası ısı, ışık, ses gibi faktörler dikkate alınarak optimize edilmeye ve katılımcıların kendilerini rahat hissedebilecekleri bir ortam oluşturulmaya çalışılmıştır. Görüşmelerden önce katılımcılara izin vermeleri halinde görüşmelerin sesli kayıt altına alınacağı, izin vermemeleri durumunda not tutma yoluna gidilebileceği, toplanan verilerin yalnızca bilimsel amaçla kullanılarak kişisel bilgilerin gizli tutulacağı bilgisi verilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde nitel veri analizi tekniklerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Kimin, kime, niçin, ne hakkında, nasıl söylediğinin çalışılmak istendiği durumlarda sosyal bilimlerde içerik analizinin en uygun teknik olduğu ifade edilebilir (Kızıltepe, 2015, s.263). İçerik analizi, ilk bakışta fark edilen içerikten daha çok, gizil içeriğin meydana çıkarılmasına yardımcı olmaktadır ve iletide, bireyi görünmeden etkileyen unsurların ortaya çıkarılmasına yönelik ikinci bir okuma olarak tanımlanmaktadır (Bilgin, 2006). İçerik analizinde veriler okuyucuya doğrudan aktarılmaz. Toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmak amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.223). İçerik analizinde kategorilerin ve alt kategorilerin oluşturulması, içeriğin doğru bir şekilde anlamlandırılabilmesi ve analizi noktasında büyük bir öneme sahiptir (Kuckartz, 2014). Mevcut çalışma kapsamında toplanan verilerin sınıflandırılmasında alanyazında yaygın bir biçimde kullanılan etkili yönetim becerilerinden; teknik, insani ve örgütsel beceriler sınıflandırması kullanılmıştır (Katz, 2009).

Görüşmelerden elde edilen veriler ışığında kategorilerin oluşturulması sürecinde uzman ve araştırmacılar birbirlerinden bağımsız olarak betimsel indeks oluşturmuştur. Araştırmacı ve uzmanlar oluşturdukları betimsel indekslere dayalı olarak kodlama anahtarında her bir amaç için uygun temaya işaretleme yapmışlardır. Sonrasında kodlamaların karşılaştırılması ve güvenilirlik çalışması aşamasına geçilerek araştırmacı ve uzman işaretlemelerinden 'görüş birliği' ve 'görüş ayrılığı'na ilişkin sayılar ortaya konmuştur. Araştırmanın güvenilirliği; güvenilirlik = görüş birliği / görüş birliği + görüş ayrılığı, formülü kullanılarak hesaplanmıştır (Miles ve Huberman, 1994, s.64). Bu hesaplama göre güvenilirliğin 0,87 olduğu tespit edilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada iç geçerliliği sağlamak için katılımcı teyidi ve uzman değerlendirmesi yöntemleri kullanılmıştır. İç geçerliliği sağlamak için bulgular, oluşturulan kategori ve alt kategorilere göre, araştırmacı yorumu eklenmeksizin verilmiştir. Dış geçerlilik için katılımcılar bazı ölçütler göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Dış geçerliliği sağlamak için araştırmaya ilişkin tüm veriler kayıt altında tutulmaktadır.

Etik Konular

Yarı yapılandırılmış görüşmelerden önce katılımcılar verilerin yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağı, kimliklerinin açığa çıkmasına neden olabilecek her türden uygulamadan titizlikle kaçınılacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Katılımcılara görüşmeyi istedikleri herhangi bir zaman diliminde sonlandırabilecekleri, dilerse görüşmenin kayıtlarının veri setinden çıkartılacağı açıklanmış ve gönüllü katılım formu imzalatılmıştır. Görüşmelerin sonunda katılımcıların eklemek ya da çıkarmak istedikleri herhangi bir husus bulunup bulunmadığı sorularak katılımcı teyidi alınmıştır. Araştırma verileri 2019 yılı Ekim ve Kasım aylarında toplandığı için etik kurul izni alınmamıştır.

Bulgular

Okul Etkililiğini Arttırmada Yöneticilerinin Yönetsel Becerilerine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin, okul etkililiğini arttırmada rol oynayan yönetsel becerilerine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2

Okul Etkililiğinde Yöneticilerin Yönetsel Becerileri (Bursalıoğlu, 2010; Katz, 2009)

Temalar	Kategoriler
İnsani beceriler	Empati kurma Adalet Saygı Disiplin Güleryüz İletişim becerisi
Teknik beceriler	Teknoloji Öğretimsel liderlik Mevzuat bilgisi Kaynakların etkin kullanımı Araştırma-geliştirme
Örgütsel beceriler	Kriz yönetimi Örgütsel iletişim Karar süreçleri Vizyoner liderlik Örgüt iklimi Değişime uyum Ekip çalışmasına yatkınlık İnsan kaynaklarının yönetimi

Tablo 2. incelendiğinde okul etkililiğini arttırmada rol oynayan yönetsel beceriler; insani, örgütsel ve teknik boyutlarda incelenmiştir. Temalara ilişkin kategoriler alt başlıklar halinde ele alınmıştır.

Okul Yöneticilerinin İnsanî Becerilerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin insanî becerilerine ilişkin bulgular Şekil 2’de verilmektedir:

Şekil 2

Okul Yöneticilerinin İnsanî Becerilerine İlişkin Bulgular



Tablo yöneticilerin okulun etkililiğinin artırılmasında rol oynayan insanî becerileri bağlamında incelendiğinde; adalet (K6, K9, K10, K7), empati kurma (K4, K11), saygı (K1, K12), kişisel iletişim becerisi (K2, K5), disiplin (K3) ve hoşgörü (K8) boyutlarının öne çıktığı gözlenmektedir.

Adalet bağlamındaki görüşler (K6, K9, K10, K7) genel olarak incelendiğinde katılımcıların tamamının, adalet duygusunu diğer tüm niteliklerin önünde ve temelinde bir gerek şart olarak gördükleri ifade edilebilir. Nitekim adalet duygusunun ilk elden, yönetici eliyle örselendiği bir örgütte ne saygı ne başarı ne de motivasyonun sağlanabileceği yönünde görüş bildiren K9 bu durumu şu sözleriyle ifade etmiştir:

Bence adalet duygusu insanı insan yapan en önemli duygu yani. Bence bir yönetici insan olarak önce adil olmalı. Çünkü adil davranmayan bir yönetici saygıyı kesinlikle hak etmiyordur, bugün için çıkarına uygun düşen birisinin bile içinde gerçekten o kişiye, yöneticiye yani saygı duyacağını sanmam. E o zaman da yani saygı duymadığınız birisiyle çalışmak zorundaysanız ne kadar verimli iş yapabilirsiniz ki?

Bu görüşe ek olarak K10 ise yöneticinin, *adalet* duygusuna yüksek düzeyde sahip olmasını en temel insanî beceri olarak tanımlamış ve görüşlerini şöyle aktarmıştır:

Bir okulda adaletsizlik varsa, bazıları bazı nedenlerle, işte kayırmacılık varsa bu insanı çok kırıyor. Çatışmalar, tartışmalar en çok buralardan başlıyor. Huzur kalmıyor o okulda. Gruplaşmalar oluşmaya başlıyor hemen, sonra öğrencilere kadar yansıyor stres, gerginlik. Bence yönetici diğer her şeyi sağlamaya önce adil olarak başlayabilir, çünkü adalet olmayınca başka olumlu bir şey çıkmıyor ortaya.

Bu konuda görüş bildiren diğer iki katılımcı da (K6, K7) yöneticinin adalet duygusu ve motivasyon ilişkisine vurguda bulunarak, okul etkililiğini arttırmada yöneticinin sahip olması gereken en temel insanî becerinin adalet duygusu olduğunu belirtmiştir.

Empatinin; okul etkililiğini arttırmada yöneticinin sahip olması gereken en kritik insanî beceri olduğu yönünde görüş bildiren iki katılımcının (K4, K11) genel olarak eğitsel başarıda empati duygusuna anahtar bir rol biçtiği gözlenmektedir. Bu bağlamda görüş bildiren katılımcılardan K4; yöneticinin, kendisinin de öncelikle bir öğretmen olduğunu hatırlayıp, öğretmenlerle öncelikle bir meslektaş ilişkisi kurması gerektiğini vurgulayarak şöyle görüş bildirmiştir:

Yönetici dediğimiz kişi yönetim görevinde bulunan öğretmendir aslında. Yani, çok örneğini gördük, bugün müdürken yarın bir bakmışsınız gene öğretmenler odasında bulabilir insan kendini... Müdür dediğimiz, müdür yardımcısı dediğimiz kişi nereden geldiğini unutmamalı. Çünkü bir karar vereceği zaman kendisini karşısındaki meslektaşının da yerine koyabilmeli. Kendi sesini unuttuysa yani, aradaki ses geçirmeyen bir cam duvarın arkasından bakıyorsa yani ben ve onlar diye bu tavır çok yanlış oluyor.

Bu görüşlerine dayanılarak K4'ün empatiye; yöneticinin karar süreçlerini kılavuzlayıcı bir işlev yüklediği söylenebilir. Empati bağlamında görüş bildiren diğer katılımcı (K11) ise; empati duygusunu insan olmanın ölçüsü olarak tanımlarken, empati duygusu yüksek bir okul yöneticisinin ise olumlu bir okul iklimi yaratmadaki önemine dikkat çekmiştir.

Yöneticinin sahip olması gereken en kritik insanî becerinin saygı olduğu yönünde iki katılımcı görüş bildiren (K1, K12) katılımcılardan K12 saygıyı; tutum, davranış, dil ve üslupta nezaket, farklılıklara saygı gibi kavramlar etrafında temalaştırarak saygının gerçek anlamının ve değerinin ancak yokluğu durumunda kavranabildiğini iddia etmiştir. Bu bağlamda K12

saygı kavramını bir yanıyla edilgen olarak hoşgörü ve farklılıklara saygı; eylemsel olarak diğer yanıyla da dil ve uslupta nazaketi bir kimlik olarak taşıması, tutum ve davranışlarında ölçülü olması gibi kavram ve durumlarla eşitleyerek açıklamıştır. Bu bağlamda görüş bildiren diğer katılımcı da (K1) her insanın saygılı davranılmaya hakkı olduğunu ifadesinin genel geçerliği bir tarafa; saygısızlığı yönetsel bir araç olarak kullanan yöneticilerin varlığına çok kez tanık olduğunu, bu türden birinin yönetimindeki bir okulda öğretmenlerin, dahası öğrencilerin de herhangi bir saygısızlığın muhatabı olmak istememek adına o yöneticiyle iletişim kurmaktan ve karşılaşmaktan her olanağı kullanarak kaçınacağını vurgulamıştır. K1 saygısızlık olarak adlandırdığı davranış örneklerinin içerisinde özellikle hitap biçimlerindeki uygunsuzlukların altını çizmiştir.

Yöneticinin sahip olması gereken en kritik insanî becerinin disiplin olduğu yönünde görüş bildiren katılımcının (K3) disiplini daha çok amaçlara ulaşmak için düzenin korunması, tanımlı iş standartlarının sağlanması ve yönetsel süreçlerde kişiselliğe yer bırakmayan bürokratik süreçlerin işe koşulması şeklinde betimlediği gözlenmiştir. Bu bağlamda K3 görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Düzen, disiplin olmadan hiçbir şeyi başaramazsınız. Kurallar, kanunlar var yönetmelikler var, okul müdürü yahut muavini bunlara göre okulu yönetmek zorunda. Disiplin olmadığında herkes tutup müdürü kendi tarafına çekmeye çalışıyor, herkes kafasına göre davranıyor. Neyin, ne zaman, nasıl yapılacağı belli olmuyor. Meselâ bir örnek vereyim, kılık-kıyafete karışılmasın falan çok deniyor artık ama öğretmen dediğimiz kişi toplum içinde örnek bir kişidir. Kılık-kıyafetlere bakıyorsunuz, disiplin yok, kural yok, yırtık kotla derse giriyor falan, hiç hoş değil, kimsenin saygısı kalmıyor öğretmene. Yani şimdi de diyorlar ki ben öğretmenin yaptığı işe bakarım, o öyle değil. Zarf önemli mazruf da önemli. Sadece bu değil tabii, disiplin olduğunda herkes neyi yapacağını, neyi yapmayacağını çok iyi bilir, kişiye göre, adamına göre muamele olmaz.

Bu görüşlere dayanılarak K3'ün yöneticinin insanî becerileri bağlamında disiplini; okulun, içinde yaşadığı çevrenin toplumsal normlarıyla uzlaşmasına aracılık edecek bir enstrüman olarak gördüğünü belirtmek de olanaklıdır.

Bir katılımcı (K8) yöneticinin sahip olması gereken en kritik insanî becerinin *güleryüzlü* olması olduğu yönünde görüş belirtmiştir. Güleryüzlülüğün otoriteyi sarstığı, suistimal edilebildiği ve zayıflık göstergesi olduğu savlarının aksine; okuldaki tüm insan kaynaklarının işe adanmalarında kilit bir role sahip olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

Yöneticinin sahip olması gereken en kritik insanî becerinin *iletişim becerileri* olduğu yönünde görüş bildiren katılımcılar (K2, K5) iletişim kavramının kişilerarası türüne vurguda bulunarak iletişimin kişi ve toplulukları bir arada tutacak araç niteliğine değinmişlerdir. K2 yöneticinin iletişim uzmanı rolünü etkin olarak yerine getirmesinin, rol çatışmaları ve belirsizlikleri ortadan kaldıracağına inandığını belirtmiş ve "yöneticinin iyi iletişim becerisine sahip olması onun en güçlü silahıdır. Herkes ne yapacağını bilir ve neyin yapılabileceği, neyin yapılmaması gerektiği konusunda soru işaretleri kalmaz" sözleriyle düşüncelerini ifade etmiştir. K5 ise iletişim uzmanı olarak yöneticinin olumlu örgüt iklimi kurulmasındaki rolüne değinmiştir.

Okul Yöneticilerinin Teknik Becerilerine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin, okulun etkililiğinin artırılmasında rol oynayan teknik becerileri incelendiğinde okul yöneticisinin; teknoloji okuryazarlığı, öğretimsel liderlik, işletme yönetimi, mevzuat bilgisi, kaynakların etkin kullanımı ve araştırma geliştirme niteliklerinin öne çıktığı gözlenmektedir. Okul yöneticilerinin teknik becerilerine ilişkin bulgular Şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3

Okul Yöneticilerinin Teknik Becerilerine İlişkin Bulgular



Katılımcıların görüşlerine göre okul yöneticilerinin teknik becerilerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde görüşlerin; teknoloji okuryazarlığı, öğretimsel liderlik, mevzuat bilgisi, kaynakların etkin kullanımı ve araştırma-geliştirme boyutlarında temalaştığı görülmektedir.

Katılımcılara (K2, K4, K11, K12) göre okulun etkililiğinin artırılmasında yöneticilerin teknoloji okuryazarlığı becerilerine sahip olması kritik bir önem taşımaktadır. Nitekim katılımcılar genel olarak eğitim öğretim etkinliklerinde teknoloji kullanımının bilgi çağında bir alternatif olmaktan çıkıp, bir zorunluluk haline geldiğini vurgulamışlardır. Bu bağlamda K4, teknoloji okuryazarlığı becerilerine sahip olmayan bir yöneticinin; kimi durumlarda kendi saygınlığını sarsabilecek gülünç durumlara da sokabildiğini belirterek görüşlerini söyle belirtmiştir:

Daha önce çalıştığım okulda teknolojik okumaz-yazmazlığı kritik düzeylerde seyreden okul müdürümüzün, bankada sıra almaya çalışırken cihazdan bankamatik kartı yerine kimlik kartını çekmeye çalışması okulda günlerce espri konusu olmuştu. Bayağı bir alay edildi arkasından... Kimlik kartı derken de şu eski tip kimlikler, ama buna da yani ne denir ki?

K4'ün ise bu sözleriyle teknoloji okuryazarlığı konusundaki yetersizliğin, diğer tüm yönetsel becerileri işlevsiz kılabilme potansiyeli taşıdığını vurguladığı söylenebilir. Bu konuda görüş bildiren katılımcılardan K2 ve K11 genel olarak okul yöneticisinin teknolojiye hâkimiyet düzeyinin, okulun teknolojik olanaklarının artırılmasında başat faktör olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. K2; okulun teknolojik donanımının sağlanmasının ve işler durumda

bulundurulmasının; yöneticinin teknolojiyi ne kadar gündemine aldığı konusuyla yakından ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Buna ek olarak K11; akıllı tahtaların eğitim gündemine ilk kez girdiği yıllarda arızalanmasını diye okuldaki akıllı tahtaların dersler de dâhil olmak üzere kullanılmasına izin vermeyen, kilit altında tutan yöneticilerin varlığına şahit olduğunu söylemiştir. K11 bu tutumun sebebinin, yöneticinin teknoloji okuryazarlığı konusundaki eksikliğine bağlamıştır.

Yöneticinin teknik beceriler bağlamında öncelikle öğretimsel lider olması gerektiğini savunan görüşler (K5, K7, K10) yöneticinin, okula ilişkin akademik bir vizyonun başlatıcısı ve sürdürücüsü olması gereksinimi üzerinde durmuşlardır. Bununla birlikte katılımcıların yöneticiye, bu vizyon çerçevesinde okul paydaşlarını eşgüdümleyici bir misyon yüklediği de görülmektedir. Katılımcılardan K5 yöneticinin alan uzmanlığı üzerinde durmuş ve özel alan bilgisine ilişkin yeterliliklere değinmiştir. Yöneticinin de nihayetinde bir öğretmen olduğunu ifade eden K5; yöneticinin alanında uzmanlığı, sınıf yönetimi becerileri, derslerinde hedeflere ulaşma derecesinin yüksek oluşu gibi faktörlerin örneklik oluşturacağını ve ilham verici olacağını belirtmiştir. K7 ise öğretmenlik meslek bilgisini öne çıkartarak, öğretmenlik yapmaya kendini yeterli görmeyen bir yöneticinin yöneticilik için de yeterli olamayacağı vurgusunda bulunmuştur. Nitekim K7; bazı yöneticilerin sınıftan uzak kalma düşüncesi ve istemiyle yöneticilik görevinde bulunduğunu gözlediğini söylemiştir. K10 ise; okulda öğrenme iklimi ve vizyonu geliştirme konusunda yönetici davranışlarının belirleyici olduğunu savunmuştur.

Yöneticinin okulu mevzuat çerçevesinde yönetmesi ve kişiselliğe olabildiğince az yer bırakılması gerektiği yönünde görüş bildiren K3, yöneticinin okulda saygınlık kazanması için en uygun aracın genel mevzuata, kanun, yönetmelik ve yönergelere hâkim olması gerektiğini ifade etmiştir. K3 yönetimin daha çok bürokratik bir süreç olduğuna ve bürokratik süreçte okulu idari mevzuat çerçevesinde yönetmenin, okulun amaçlarına ulaştırılmasına en büyük katkıyı sağlayacağına inandığını vurgulamıştır.

Kaynakların etkin kullanımı bağlamında görüş bildiren katılımcıların (K1, K8, K9) kaynakları; okulun işletme boyutuna ilişkin kaynaklar ve öğretimsel kaynaklar olarak ele aldıkları gözlenmiştir. Bu kapsamda teknik becerileri maddi kaynakların yönetimi boyutuyla ele alan K9; okulun işletme boyutuna odaklanarak okul-aile birliği, ödenekler, döner sermaye, kira gelirleri gibi gelirler ile doğalgaz, odun-kömür, elektrik, su, internet, telefon, kırtasiye, bakım-onarım giderleri, temizlik maddelerinin temini gibi giderlerin ve sarfiyat kalemlerinin dengeli bir şekilde yönetilmesinin önemine dikkat çekmiştir. K1 ise daha çok öğretimsel materyal kaynaklarına odaklanarak; *“Projeksiyonlar olsun, fotokopi cihazları olsun, ne bileyim akıllı tahtalar, haritalar, kütüphaneler, laboratuvarlar, ders materyalleri aklınıza ne geliyorsa her an hazır ve çalışır durumda olmasını sağlamalıdır yönetici...”* şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırma-geliştirme boyutunda K6; *“Okulun imkânlarının, fiziksel durumunun, estetiğinin iyileştirilmesi için girişimlerde bulunması yani bunun yollarını araması gerekir... Mesela bir Z kütüphane nasıl kazandırabilirim, bunun derdinde olmalı. Projeler üretmeli, işbirlikleri kurmalı.”* diyerek araştırma-geliştirme faaliyetlerinin kritik bir teknik beceri olduğunu vurgulamıştır.

Okul Yöneticilerinin Örgütsel Becerilerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin örgütsel becerilerine ilişkin bulgular Şekil 4'te verilmektedir:

Şekil 4

Okul Yöneticilerinin Örgütsel Becerilerine İlişkin Bulgular



Yöneticilerin, okul etkililiğinin artırılmasında rol oynayan örgütsel becerileri incelendiğinde katılımcı görüşlerinin değişime uyum, karar süreçleri, ekip çalışmasına yatkınlık, kriz yönetimi, örgütsel iletişim, vizyoner liderlik, örgüt iklimi ve insan kaynaklarının yönetimi becerilerini öne çıkardığı görülmektedir.

Değişime uyum bağlamındaki görüşler (K4, K5, K11) genel olarak incelendiğinde katılımcıların tamamının, değişime uyumu diğer tüm niteliklerin önünde ve temelinde bir nitelik olarak gördüklerini söylemek olanaklıdır. Nitekim değişime uyumu örgütlerde gelişim ve okul etkililiğinin temel koşulu olarak gören K11 bu durumu şöyle ifade etmiştir:

Günümüz bilgi çağı her öğretmen için olduğu gibi yöneticiler için de değişimi gerekli kılıyor. Bence okul yöneticisi dediğiniz kişi değişime ayak uydurabilmeli. Zira, değişime ayak uyduramayan yöneticilerin çalışanlarına mahcup oldukları durumları çok görüyoruz. Özellikle teknolojiye uyum sağlamak çok önemli. Yani tabii ki sadece teknolojiyle sınırlandırılmaz değişim ama bence en önemli koşullardan biri bu. Ben şahsen okul olarak değişime uyum sağlayacaksa yöneticiden başlanması gerektiğini düşünenlerdenim. Okul müdürü özellikle okulun gelişimini ve bizlerin de kurumumuza daha faydalı olmamızı istiyorsa yani öncelikle kendisi çevredeki değişimi gözlemleyerek işe başlamalı. Sonra olumlu anlamda meydana gelen değişim ve gelişmeleri okulumuza uyarlayabilmeli.

Bu görüşe ek olarak K4 ise yöneticinin, *değişime uyum* becerisine sahip olmasının en temel örgütsel beceri olduğu yönünde görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Örgütsel becerilerden bana göre en önemlisi değişime uyum sağlamak. Değişmeyen tek şey değişimin kendisi. Bakın her gün yeni bir şey duyuyoruz eğitimle ilgili, takip

ediyorsunuzdur mutlaka. Öğretmenlerin yerini yapay zekâ alacak neredeyse. Öğrencilerin bilgiye ulaşmaları artık çok kolay. Hiçbir şey eskisi gibi değil. Öğrenci bizden artık salt bilgi istemiyor. Bilgiye, yani özellikle doğru ve temiz bilgiye nereden ulaşacağı konusunda bir şeyler öğrenmek istiyor. Öğretmenler olarak bize de bu konuda onları yönlendirmek düşüyor. Yani demek istediğim okul yöneticimiz de bu değişimi doğru algılasa okulun etkililiğine daha çok katkı sağlar diye düşünüyorum. Öğretmenlerin de ihtiyaçları değişiyor yani her geçen gün. Mesela mesleki anlamda kendimizi geliştirebilmemiz için kolaylaştırıcı olmalı müdür. Kendisi de bu manada değişime açık olmalı. Bu değişimleri doğru okuyabilmek yöneticiyi güçlü kılar bence.

Bu konuda görüş bildiren diğer bir katılımcı da (K5) yöneticinin değişime uyum sağlamada en önemli aktör olduğunu vurgulayarak, okul etkililiğini arttırmada yöneticinin sahip olması gereken en temel örgütsel becerinin değişime uyum sağlamak olduğunu ifade etmiştir.

Etkili okul bağlamında okul yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli örgütsel becerinin *karar verme süreçleri* olduğu yönünde görüş bildiren (K9, K12) katılımcılardan K12 karar verme süreçlerini; rasyonellik, kararlara katılım, akılcılık ve demokratiklik gibi kavramlar etrafında temalaştırarak karar verme süreçlerinde okulun tüm paydaşlarının fikirlerine önem verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda K12 okul yöneticisinin okul adına aldığı bazı kritik kararların sonuçlarından kurumdaki tüm paydaşların etkileneceğine vurgu yaparak okulun etkililiği adına alınacak bu tür önemli kararların kurum içinde istişare edilerek demokratik yollarla alınması gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda görüş bildiren diğer bir katılımcı da (K9) gündelik işlerle ilgili kararlarda okul yöneticisinin inisiyatif alabilmesiyle birlikte, tüm paydaşları ilgilendiren kararlarda pragmatik olmanın bir ön koşul olduğunu ve özellikle de alınacak kararlarda öğrencilerin ve öğretmenlerin azami yararının gözetilmesi gerektiğini vurgulamıştır. K9'un karar verme süreçleriyle ilişkilendirdiği diğer bir kavram da şeffaflık olarak karşımıza çıkmaktadır. K9 yöneticilerin karar verme süreçlerinde şeffaf olmaları gerektiğinin altını çizmiştir.

Katılımcılardan K1 ve K10 bir okul yöneticisinin sahip olması gereken örgütsel becerilerden *ekip çalışmasına yatkınlık* niteliğini vurgulamışlardır. Her iki katılımcı da ekip çalışmasına yatkınlığı olay ve olgulara farklı bakış açıları getirebilme, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi kavramlarla açıklamışlardır. K1 bir okul müdürünün ekip çalışmasına yatkınlığının okulun etkililiğinde ne derece önemli olduğunu şu sözleriyle ifade ederek ekip çalışmasına yatkınlığı, iletişim ve işbirliği, organizasyon becerisi, takım çalışması, ekip ruhu gibi kavramlarla özdeşleştirmiştir:

Ekip çalışmasına yatkınlık kavramı son zamanlarda çok duyduğum bir şey. İş ilanlarında da hep takım çalışmasından falan bahsedilir. Bunu iş dünyası olarak değil de okul bağlamında düşünecek olursak sonuçta hepimiz aynı gemideyiz yani. Sürekli rekabet halinde olmanın, birbirimizle yarışmanın kime ne faydası var. Ben şahsen görmedim en azından tecrübelerime dayanarak, öyle diyebilirim. Düşünün, herkesin farklı farklı iyi olduğu yönler var. Hepsinin bir araya geldiğini düşünün? Okul yöneticisi de ekip çalışmasına yatkın olmalı ki bizlerle birlikte okula faydalı işlere imza atabilsin. Müdür hepimizle iyi iletişim kuracak, bizi organize edecek ki ekip ruhu diye bir şey olsun. İşte aslında en doğrusu okul yöneticisinin hem ekibin lideri hem de vazgeçilmez bir parçası olması.

Bu görüşlere paralel olarak K10 okul yöneticisinin ekip çalışmasına yatkınlık niteliğini; dağıtılmış liderlik özellikleri, bürokratik işlemlerin en aza indirilmesi ve ekip çalışmasına uygun okul kültürünün oluşturulması gibi kavramlarla açıklamıştır.

Bir katılımcı (K3) yöneticinin sahip olması gereken en kritik örgütsel becerinin *kriz yönetimi* olduğu yönünde görüş belirtmiştir. Okulların öngörülemeyen ve varlıklarını tehdit eden birçok kriz durumuyla karşılaşabileceğinin ve bu durumların acil ve etkin müdahale gerektirdiğinin altını çizen K3, etkili okulda okul yöneticisinin birçok farklı sebepten kaynaklanan bu kaotik durumlar karşısında gerekli tedbirlerin önceden alınması gerektiğini vurgulamıştır. Daha önceden çalıştığı bir okulda intihara kalkışan bir öğrenciden örnek veren K3, okul yönetiminin bu tür kriz durumları ortaya çıkmadan rehberlik servisiyle işbirliği içinde önleyici bazı tedbirler alarak olası krizlere karşı hazırlıklı olmaları gerektiğini ifade etmiştir.

Örgütsel iletişimin bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli örgütsel beceri olduğu yönünde bir katılımcı (K2) görüş bildirmiştir. Örgütsel iletişimin örgütsel amaçların en üst düzeyde yerine getirilmesi ve etkililiğinin artırılması bağlamında kritik bir etkiye sahip olduğunu düşünen K2 görüşlerini, sözlü iletişimin örgütsel iletişimde daha çok tercih edilmesi gerektiğine de işaret ederek şu şekilde ifade etmiştir:

Bana sorarsanız örgüt içinde iletişim, işlerin sağlıklı yürümesi için çok kritik bir öneme sahip. Yani nasıl desem 'insanlar konuşa konuşa hayvanlar koklaşa koklaşa anlaşır' derler ya iletişim de öyle bir şey yani olmazsa olmaz. Hal böyle olunca okulda iletişimin güçlü olması demek, işlerin sorunsuz yürümesi demek. Ha bir de şu var bazen iletişim engelleri oluyor hani özellikle de yazılı iletişimde. Sonra diyoruz ki ben onu demek istememiştım. O yüzden en güzeli okullarda mümkün olduğunca yüz yüze iletişimi tercih etmeli yöneticiler. Böylece yanlış anlaşıldım derdinden kurtulmuş olurlar. Yap mini bir toplantı ver doğrudan mesajını. Vücut dili, mimikler vs. bunlar çok önemli okulda iletişim kurarken. Okul yöneticisi bunları dikkate alırsa harika olur. Ne dediğinden ziyade nasıl dediğine dikkat ederse. Üslubuna vesaire...

Bir katılımcı (K6) okul yöneticisinin *vizyoner liderlik* niteliklerinin, yöneticilerin örgütsel yeterlikleri bağlamında en önemli unsur olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin; geleceği görebilme ve çevrelerindeki olayları doğru okuyabilme, farklı bakış açıları geliştirebilme, yetkilerini değil etkilerini kullanma ve ikna etme kabiliyetleri üzerinde duran K6 gelecekte okulun nasıl ve nerede olacağını resmini görebilen okul yöneticilerinin etkili yöneticiler olduğunu savunmuştur.

Örgüt iklimi, etkili okul yöneticilerin örgütsel yeterlilikleri bağlamında bir katılımcı (K8) tarafından en önemli özellik olarak görülmüştür. K8'in şu görüşlerinden hareketle eğitim örgütlerinde olumlu bir iklim yaratmanın gerek okul etkililiğini gerekse çalışanların motivasyonunu ve iş tatminlerini arttırdığını söylemek olanaklıdır:

Etkili bir okul yöneticisinden bahsedeceksek öncelikle okuldaki atmosfere bakmamız lazım. Yani okulda çalışanlar ve idare arasında, hatta gruplar arasında nasıl bir hava esiyor. Kim kiminle kıkılaşiyor, psikolojileri nasıl bunlar önemli konular. Bence çalışanların okuldaki durumlarından ne kadar hoşnut oldukları, ne kadar birlik ve beraberlik içinde oldukları okulun başarısıyla doğru orantılı. Görüyoruz işte başarısız yönetimler okulda bir sürü küçük küçük gruplaşmalara neden oluyor. İnsanın olduğu yerde rekabet olması, Eee gruplaşma olması çok normal tabii. Ancak okulda olumlu yönde bir atmosfer oluşturulursa her bir grup kendi amaçlarını okulun amaçlarından üstün göremez bence. Bunu sağlamak kolay bir şey değil elbette. Yönetime çok büyük iş düşüyor.

Bir katılımcı (K7) *insan kaynakları yönetimini* yöneticilerin örgütsel becerilerinden en önemlisi olarak ifade etmiştir. Okulların yalnızca fiziki koşullarla ve teknolojik olanaklarla donatılarak beşeri sermayenin göz ardı edilmesinin bir yanlığı olacağına dikkat çeken K7;

motivasyon, verimlilik, performans ve işte yükselme gibi kavramların insan kaynakları yönetiminin merkezinde yer alması gerektiğinin altını çizmiştir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında; yönetsel becerilere ilişkin tanım ve betimlemelerin, katılımcıların yaşı ve mesleki kıdemi arttıkça muhafazakâr bir eğilim gösterdiğini belirtmek olanaklıdır. Özellikle 2000'li yıllardan itibaren neo-liberal eğitim anlayışının eğitim gündeminde ve pratiklerinde ağırlık kazanmasının sonucu olarak, genç kuşak öğretmenlerde yönetsel becerilerin tanımlanışında liberal paradigmanın izleri görece ağırlıklı hissedilmektedir. Nitekim mesleğe 2000 yılı öncesinde başlayan öğretmenlerin kimi yönetsel beceriler bağlamında düzeni sürdürme istemi ve eğilimi, biçimsellik, hiyerarşi ve yönetsel güç mesafesi, bilginin kaynağı olarak okul ve öğretmen gibi konulara aşırı vurgusunun, muhafazakâr bir tutumu temsil ettiği söylenebilir.

Yöneticilerin, okulun etkililiğinin artırılmasında rol oynayan insanî becerileri bağlamında adalet kavramının öne çıktığı gözlenmektedir. Bu durumun nedeninin ise katılımcıların adalet kavramına ve duygusuna diğer tüm niteliklerin önünde ve temelinde bir kutsiyet atfetmeleri olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte yöneticinin insani becerilerinin değerlendirilmesine, ancak adalet duygusunun varlığı verili bir değer olarak alındıktan sonra başlanabileceği görüşü de katılımcılar arasında yaygındır. Empati kurma, saygı, iletişim becerisi, güler yüz ve disiplin ise öne çıkan diğer insani beceriler arasında sıralanmıştır. Katılımcıların empati becerisini olumlu örgüt iklimi oluşturma ile koşullaması araştırmanın dikkat çekici sonuçları arasındadır. Bir başka dikkat çekici sonuç ise katılımcıların saygı yoksunluğunun, kimi bağlamlarda yöneticiler tarafından yönetsel bir enstrüman olarak kullanıldığını vurgulamalarıdır. Bununla birlikte disiplin kavramının, toplumsal normlarla bir uzlaşma aracı olarak nitelendirildiği de gözlenmektedir.

Teknik beceriler boyutunda; teknoloji okuryazarlığı becerisinin, teknik becerilerin hâkim ağırlık noktasını oluşturduğu görülmektedir. Nitekim bilginin kaynağında ve doğasında yaşanan paradigmatik dönüşümlerin okula, bilgiye erişim bağlamında yeni rol biçtiği göz önünde bulundurulduğunda yöneticinin teknoloji okuryazarlığı becerilerinin giderek bir gerek şart haline geldiği söylenebilir. Teknoloji temelli projelerin eğitim gündemine girmesiyle yöneticilerin teknoloji okuryazarlığı konusundaki yetkinlikleri görünür hale gelmiştir. Bu çerçevede yöneticilerin eğitimde teknoloji kullanımına ilişkin vizyon farklılıklarının, teknoloji temelli öğretim etkinliklerinin kurgulanması ve pratikleri bağlamında okullar arası farklılaşmalara neden olduğu ifade edilebilir. Bu durum ise; okulun eğitim teknolojilerine ilişkin vizyonunun, yöneticinin teknoloji okuryazarlığı konusundaki yetkinliği ve eğitim teknolojilerine ilişkin vizyonu eşitlenmesi sonucunu doğurmaktadır. Benzer bir sonucun, öğretimsel liderlik boyutunda çıkarılması da olasıdır. Yöneticinin, okula ilişkin akademik bir vizyonun başlatıcısı ve sürdürücüsü olması gereksinimi araştırmada ortaya konan önemli bir sonuçtur. Nitekim katılımcıların öğretimsel lider olarak yöneticiye okul paydaşlarını eşgüdümleyici bir misyon yüklediği de görülmektedir. İşletme yönetimi, mevzuat bilgisi ve kaynakların etkin kullanımı gibi beceriler öne çıkan diğer teknik beceriler arasındadır.

Örgütsel beceriler genel olarak değerlendirildiğinde değişime uyum, karar süreçleri, ekip çalışmasına yatkınlık, kriz yönetimi, örgütsel iletişim, vizyoner liderlik, örgüt iklimi ve insan kaynaklarının yönetimi becerileri öne çıkmaktadır.

Makro ölçekte yaşanan değişim ve dönüşümlerin, eğitim alanına ilişkin yükselen değerleri ve eğilimleri biçimlendirdiği göz önünde bulundurulduğunda, okulun da bu değişim ve dönüşümlerden soyutlanması olanaksızdır. Değişime uyum bağlamında katılımcıların yöneticiye; okulun makro ölçekli değişimlere tepki süresini kısaltabilecek ve değişime uyum göstermesini sağlayacak bir işlev yükledikleri söylenebilir. Bu izlekte yöneticinin bir değişim ajanı olarak vizyoner liderlik niteliklerinin öne çıktığı görülmektedir. Geleceği öngörme, olayları doğru okuma, farklı bakış açıları geliştirme gibi becerilerin kritik bir öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmanın bulguları, Helvacı ve Aydoğan (2011) etkili okul müdürünün sahip olması gereken özelliklere ilişkin gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarıyla karşılaştırıldığında iki araştırmanın; eşitliğe ve adil olmaya önem vermesi, okul kadrosuyla samimi ilişkiler kurması, tutarlı ve istikrarlı olması, anlayışlı olması ve duygudaşlık kurması, kılavuzluk eden bir lider olması, yeniliklere açık olması gibi boyutlarda koşutluk gösterdiği ifade edilebilir. Helvacı ve Aydoğan'ın (2011) görev/sorumluluk teması altında ele aldığı; yöneticinin "mevzuata, yönetmeliklere ve kurallara uygun hareket etmesi, işinde deneyimli ve alanında bilgili olması" yönündeki sonuçlar da bu araştırmanın sonuçlarıyla uyumludur. Bununla birlikte iki araştırmanın; becerilerin ya da özelliklerin sınıflandırılması boyutunda farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Bu çalışma bağlamında insani, teknik ve örgütsel beceriler olmak üzere üç tema altında ele alınan beceriler Helvacı ve Aydoğan'ın araştırmasında (2011) "liderlik" ve "görev/sorumluluk" olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Bunun nedeninin ise her iki çalışmada araştırmacıların konuya yaklaşımlarındaki bakış farklılıkları olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın bulguları Arslantaş ve Özkan'ın (2014) "ortak bir amacın oluşmasını sağlaması", "çalışma ortamı kalitesinin geliştirilmesini sağlaması" ve "öğretmenlere eğitim-öğretimle ilgili her konuda önderlik etmesi"nin en önemli etkili yönetici özellikleri olduğu yönündeki bulguları kısmen destekler niteliktedir. Nitekim çalışmada bu yönlü bulgulara rastlanmakla birlikte öne çıkan niteliklerin daha çok "adalet, teknoloji okuryazarlığı, değişime uyum" gibi niteliklerin öne çıktığı gözlenmiştir. Cerit ve Yıldırım'ın (2017) araştırmasından elde edilen sonuçlara göre; müdürlerin öğretmenlerle iyi ilişkiler kurabilme yetisini içeren iletişim becerisi, etki ve rahat ettirme özellikleri ile yönetsel becerileri kapsayan karar verme süreçleri ve zamanın iyi yönetilmesi gibi yeterliklere sahip olmalarının okulu etkili kılma üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu araştırma Cerit ve Yıldırım'ın (2017) iletişim, etki ve karar verme boyutlarındaki sonuçlarını destekler niteliktedir.

Sonsaard ve Darbavasu'nun (2019) araştırmasına göre modern okul yöneticilerinin ilgilenmesi ve kendilerini geliştirmesi gereken temel yönetim becerileri olarak; teknolojik ve dijital okuryazarlık becerisi, öğrenme ve yenilikçilik becerileri gibi beceriler vurgulanmaktadır. Sonsaard ve Darbavasu'nun (2019) ortaya koyduğu sonuçlar ise bu çalışmanın sonuçları ile uyumlu görünmektedir.

Mevcut çalışmada okul yöneticilerinin etkili okul yönetim becerileri teknik, insani ve örgütsel boyutlarda temalaştırılmıştır Yirci ve Berk (2021)'in çalışmasında ise etkili okul müdürü becerileri, yönetsel ve teknik yeterlikler olmak üzere iki kategoride toplanmıştır. Yirci ve Berk'in (2021) çalışmalarında okul müdürlerinin en önemli teknik becerisi olarak ders denetimi ve rehberlik; en önemli yönetsel beceri olarak uzmanlık belirlenirken, mevcut çalışmada teknik beceriler bağlamında teknoloji okuryazarlığı, örgütsel beceriler bağlamında ise değişime uyum en kritik beceri olarak ortaya konmuştur. Bu yönleriyle çalışmaların sonuçlarının birbirlerinden ayrıştığı noktalar olduğunun söylemek olanaklıdır.

Akyürek'in (2022) çalışmasında okul yöneticilerinin yönetim becerileri; insan ilişkileri ve iletişim, veli ve öğrenci desteği, öğretmen desteği, rehberlik ve örgüt geliştirme kategorilerinde incelenirken yöneticilerin en önemli özelliği olarak örgüt geliştirme belirlenirken en düşük düzeyde rehberlik boyutu olduğu görülmüştür. Mevcut çalışmanın insani beceriler boyutunda iletişim becerileri ile Akyürek'in çalışması benzerlik gösterse de en kritik yönetim becerileri bağlamında adaletli olmayı öne çıkardıkları için iki çalışmada farklı sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarından hareketle, çalışmanın sınırlılıkları ve uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler şöyle sıralanabilir. Araştırma verileri Covid-19 salgın dönemi öncesi toplanmıştır. Yaşanan sosyal, ekonomik ve çevresel değişimler sonucu katılımcıların görüşlerinde farklılıklar ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Konunun Covid-19 salgın dönemi sonrası dönemde yeniden ele alınması önerilmektedir. Çalışmadan elde edilen bulgular Eskişehir ilindeki öğretmenlerin yöneticileriyle ilgili görüşlerini yansıtmaktadır. Çalışmanın farklı illerde de uygulanması, ulusal bağlamda daha genel verilere ulaşabilmek için Milli Eğitim Bakanlığı düzeyinde de çalışmalar yapılması önerilebilir. Çalışmanın teorik arka planını Katz'ın (2009) okul yönetim becerileriyle ilgili teknik, insani ve örgütsel beceriler sınıflaması oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin farklı sınıflandırmalarla el alındığı araştırmalar yapılabilir. Alanyazında etkili okul ve yöneticilerin yönetim becerileri konusunda sınırlı çalışmaya rastlanmaktadır. Konuyla ilgili daha fazla nitel ve nicel araştırmalar yapılması önerilmektedir. Yöneticilerin ilk defa seçiminde ve yeniden görevlendirilmelerinde alt boyutlarıyla birlikte insani becerilerine, teknik becerilerine ve örgütsel becerilerine ilişkin nesnel değerlendirmeler yapılması önerilmektedir. Mevcut yöneticilerin, okul etkililiğinin arttırılmasına yönelik üç beceri alanının geliştirilebilir alt boyutlarında uygulamaya dönük eğitim almaları önerilir. Yöneticilerin, teknik becerilerden teknoloji okuryazarlığı becerilerinin sürekli gelişimini sağlamaya yönelik eğitimsel tedbirler alınması önerilmektedir.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Bu çalışmada birinci yazarın %55 oranında, ikinci yazarın %45 oranında katkısı bulunmaktadır. Verilerin toplanması, gerekli izinlerin alınması noktasında birinci yazarın katkısı, verilerin analizi, yorumlanması ve rapor edilmesi süreçlerinde her iki yazarın katkısı bulunmaktadır ve bu aşamalar birlikte yürütülmüştür.

Çatışma Beyanı

Bu çalışmada, herhangi bir kurum, kuruluş ve katılımcıları zarara uğratan bir durum söz konusu değildir ve çalışmada herhangi bir kâr amacı güdülmemektedir.

Kaynakça

- Açıkalın A. (2016). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (6. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. Kanyılmaz Matbaası.
- Akyürek, M. (2022). Veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 12(1), 151-170.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2014). Öğreten ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 8(26), 181-193. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2295> adresinden 23.12.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma*. Yavuz Yayınları.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul: Okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma*. (7.Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Gül Yayıncılık.
- Barnard, C. (1938). *The functions of executive*. Harvard University Press.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi*. Siyasal Kitabevi.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak*. (A. Aypay ve A. Tanrıoğen, Çev.) Seçkin Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (2010). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. (9. Basım). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. Özdemir, S. (Ed.). *Eğitim Yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (ss.131-183). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cerit, Y. ve Yıldırım, B. (2017). İlkokul müdürlerinin etkili liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(3), 902-914. <http://dx.doi.org/10.14686/buefad.312405> adresinden 23.09.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Creemers, B. P. (2002). From school effectiveness and school improvement to effective school improvement: background, theoretical analysis, and outline of the empirical study. *Educational Research and Evaluation*, 8(4), 343-362. <https://doi.org/10.1076/edre.8.4.343.8814> adresinden 03.05.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches* (2. Baskı). Sage Publication.
- Denscombe, M. (2007). *The good research guide*. New York Open University Press.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, (37), 15–27. https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/journals/ed_lead/el_197910_edmonds.pdf adresinden 20.11.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Erdem, A. R. (2005). *Etkili ve verimli -nitelikli- eğitim*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Erkılıç, T. A. (2011). Felsefi akımlar ve eğitim. Boyacı, A. (Ed.). *Eğitim Felsefesi* içinde (ss. 19-48). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Gay, L. R., Mills, G. E. ve Airasian, P. W. (2009). *Educational reseach: competencies for analyses and applications* (9.Baskı). Pearson Publishing.
- Hallinger, P. ve Heck, R. (1998). Exploring the principles' contribution to school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191. <http://dx.doi.org/10.1080/0924345980090203> adresinden 03.07.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Helvacı, M. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/202373> adresinden 14.09.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Hoy, W. K. ve Miskel C. G. (2012). *Educational Administration: Theory, research and practice*. (9. Baskı). McGraw-Hill.

- Iyer, M. G. (2008). *Current views of the characteristics of school effectiveness in the context of national secondary schools from the perception of principals, heads of department and teachers in Kuala Lumpur, Malaysia*. [Unpublished Doctoral Thesis]. United University of Leicester. <https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.495503> adresinden 30.4.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business School.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 150, 28-32. https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/150/kayikci.htm adresinden 02.05.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Kızıltepe, Z. (2015). İçerik analizi. Seggie, F. N. ve Bayyurt, Y. (Ed.). *Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları* (ss. 253-266). Anı Yayıncılık.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative text analysis: A guide to methods, practice and using software*. Sage Publication.
- Lunenburg, F. C. (2010). The principals and the school: What do principals do? *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-13.
- McMillan, J. H. ve Schumacher, S. (1993). *Research in education, a conceptual introduction* (3.Baskı). Harper Collins Publishers.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook: qualitative data analysis* (2.Baskı). Sage Publication.
- Murphy, J. (1992). School effectiveness and school restructuring: contributions to educational improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, (3), 90-109. <http://dx.doi.org/10.1080/0924345920030202> adresinden 20.07.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. (8. Baskı). Sage Publication.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. Jossey-Bass Professional Learning.
- Sergiovanni, T. J. ve Starratt, R. J. (1988). *Supervision: Human perspectives* (4. Baskı). McGraw-Hill Publication.
- Sonsaard, S. ve Darbavasu S. (2019). Administrative skills of modern school administrators. *International Conference on Business Sustainability and Innovation*, Penang, Malaysia. <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2019.08.52> adresinden 13.12.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Vandenbergh, R. (1995). Creative management of a school: A matter of vision and daily interventions. *Journal of Educational Administration*, 33(2), 31-51.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research design and methods* (3.Baskı). Sage Publication.
- Yirci, R. ve Berk, B. (2021). Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşlerine göre Etkili Okul Müdürü: Nitel bir Araştırma. *Journal of History School*, 50, 570- 598. <http://dx.doi.org/10.29228/joh.43166> adresinden 27.1.2022 tarihinde erişilmiştir.

Extended Abstract

Introduction

As a social, cultural, and economic investment tool, it has become necessary to revise education according to the globalizing and constantly evolving world conditions. Concepts related to education cannot be abstracted from historical developments and global changes. Besides the expectations about the schools, the skills and competencies that school administrators should have changed. When the social state paradigm was dominant on a macro-scale, the emphasis on executive roles and competencies evolved from program management to educational leadership, emphasizing neo-liberalism in the second half of the 1980s and the 1990s. It reflected neoliberalism's social, economic, and political stance, such as transformational leadership, managerial autonomy, freedom, and entrepreneurship (Erkılıç, 2011; Vandenberghe, 1995).

An *effective school* is defined as "the school in which an optimum learning environment is created in which the students' cognitive, affective, psychomotor, social and aesthetic development is provided most properly." The concept of an effective school is at the focal point of studies on school reform, improvement, and development (Özdemir, 2000, p.36; Şişman, 2002, p. 34-35). A school is considered effective if its processes consistently result in observable positive results (Iyer, 2008). Effective school research shows that the school administrator's management skills play a vital role in increasing the school's effectiveness in studies focused on development, reform, and improvement. (Balci, 1993; Creemers, 2002; Edmonds, 1979; Hallinger & Heck, 1998; Murphy, 1992).

There are various classifications of the characteristics of the administrators of effective schools. According to the classification made by Sergiovanni (1994), the five competencies that school administrators should have for effectiveness and excellence include technical, humanitarian, educational, symbolic, and cultural skills. Bursalioğlu (2010) grouped the development areas of school administrators as technical, humanitarian, and organizational. The triple classification made by Katz (2009) is accepted as one of the most common classifications. According to this classification, school administrators should have some management skills in technical, human, and conceptual terms. Technical skills related to school administrators' management skills include methods, legislation, work to be done and procedures to be applied, procedures that require expertise, and rules and regulations (Açıkgöz, 1994; Northouse, 2018). Humanitarian skills, which are defined as the knowledge and ability to work with people, include competencies such as interpersonal communication, motivating employees and understanding their feelings and attitudes, providing a comfortable working environment, honesty, and problem-solving (Hoy & Miskel, 2012; Sergiovanni & Starratt, 1988). Conceptual skills, such as the ability of school administrators to adapt to the changes in the environment, to reveal the vision and main goals of the organization, and to direct organizational policies and strategies, are related to conceptual skills (Bursalioğlu, 2010; Kayıkçı, 2001).

According to teachers' opinions, this study aims to examine school administrators' management skills in school effectiveness. Therefore, the sub-problem of the research is: According to teachers' opinions, "how are the human skills, technical skills, and organizational skills that a school administrator should have to increase the school effectiveness?"

Method

The study is qualitative research in case study design. A case study is a research method that works on a current phenomenon in its real-life environment, where the boundaries between the phenomenon and its environment are not clear, and when there is more than one evidence or data source (Yıldırım & Şimşek, 2011). Their general characteristics: a) holistic single-state pattern, b) nested single-state pattern, c) holistic multi-state pattern, d) nested multi-state pattern, can be mentioned in four types of case study patterns (Yin, 2003, p. .39). "Managerial skills of school administrators," the only case subject to the study, deals with human, technical, and organizational dimensions. In this context, the research is a single case pattern. The purposeful sampling technique, one of the non-random sampling methods, was used to select the participants in the study. The Stratified purposeful sampling method was preferred among the purposeful sampling techniques because of its suitability for the study's purpose. The study's participant profile was divided into four layers: preschool, primary school, secondary school, and high school to provide data diversity. Then, three participants were selected from each of these four strata using the stratified purposeful sampling technique. The research data were collected through semi-structured interviews using an interview form containing semi-structured interview questions. Content analysis technique was used to analyze the study's data. Content analysis is the most appropriate method in social sciences to study what says to whom, why, about what, and how (Kızıltepe, 2015, p. 263). When creating the categories based on the data obtained from the interviews, the expert and the researcher independently created a descriptive index. The researcher and the expert marked the appropriate theme for each purpose in the coding key based on the descriptive indexes they created. Later, the comparison of the coding and the reliability study phase was started, and at this stage, the numbers for "consensus" and "disagreement" among the researcher and expert markings were revealed. Research reliability; $Reliability = \frac{\text{consensus}}{\text{consensus} + \text{disagreement}}$, was calculated using the formula (Miles & Huberman, 1994, p.64). According to this calculation, the reliability was found to be 0.87.

Findings

In the research, managerial skills which increase school effectiveness were examined in human, organizational, and technical dimensions. Categories related to themes are discussed under sub-headings. When administrators' human skills that play a role in increasing the school's effectiveness are examined, it is observed that the dimensions of justice, empathy, respect, personal communication skills, discipline, smiling face, and tolerance come to the fore. When the participants' opinions of justice are examined, it can be stated that they all regard the sense of justice as a necessary condition rather than all other qualities. According to the participants' opinions, when the findings regarding the technical skills of school administrators are evaluated, it is seen that the views are themed in the dimensions of technology literacy, instructional leadership, legislation knowledge, effective use of resources, and research and development. According to the administrators' technical skills, administrators must have technology literacy skills to increase the school's effectiveness. The participants generally emphasized that technology in education and training activities is not an alternative in the information age but has become necessary. When administrators' organizational skills that play a role in increasing school effectiveness

are examined, it is seen that participant views highlight the skills of adaptation to change, decision processes, teamwork, crisis management, organizational communication, visionary leadership, organizational climate, and human resources management skills.

Conclusions and Suggestions

When the research results are generally evaluated, it is possible to state that managerial skills' definitions and descriptions show a conservative tendency as the participants' age and professional seniority increase. Especially since the 2000s, due to the neo-liberal understanding of education gaining weight in the education agenda and practices, the traces of the liberal paradigm are felt relatively predominantly in the definition of managerial skills in young generation teachers. It can be said that the desire and tendency of teachers who started the profession before 2000 to maintain order in the context of some managerial skills, their excessive emphasis on the issues such as formality, hierarchy, and administrative power distance, school and teacher as the source of knowledge represent a conservative attitude.

Considering that the changes and transformations in the macro scale shape the rising values and trends in education, the school cannot be isolated from these changes and transformations. In the context of adaptation to change, it can be said that the participants attribute a function to the administrator that can shorten the school's reaction time to macro-scale changes and enable it to adapt to the change. This theme shows that the manager's visionary leadership qualities are a change agent. It can be concluded that skills such as predicting the future, reading events correctly, developing different perspectives have critical importance.

Based on the study results, the study's limitations and suggestions for practitioners and researchers can be listed as follows. As a result of the social, economic, and environmental changes experienced, there may be differences in the participants' opinions. It is suggested that the subject be reconsidered in the post-Covid-19 period. The findings obtained from the study reflect the views of teachers in Eskişehir about their administrators. It is suggested that the study should be implemented in different provinces, and studies should be carried out at the level of the Ministry of National Education. The study's theoretical background is based on Katz's (2009) classification of technical, human, and organizational skills related to school management skills. Studies can be conducted in which the management skills of school administrators are handled with different classifications. Researchers can conduct more qualitative and quantitative research on managerial skills of school administrators. In the first-time selection and reassignment of managers, it is recommended to make objective assessments of human skills, technical skills, organizational skills. School administrators are advised to receive practical training in the improvable sub-dimensions of three skill areas to increase school effectiveness. It is recommended to take educational measures to ensure the continuous development of technology literacy skills from the technical skills of administrators.

Contribution Rate of the Researchers

In this study, the first author contributed 55% and the second author 45%. The first author contributed to collecting the data and the necessary permissions, and both authors

contributed to the analysis, interpretation, and reporting of the data, and these stages were carried out together.

Statement of Conflict of Interest

In this research, no situation will harm any institution, organization, or participants, and there is no profit motive in the study.